ALFAMA CURSOS

alfamacursos.com.br

Alfama Cursos

Antônio Garcez
Fábio Garcez
Diretores Geral

Antônio Álvaro de Carvalho
Diretor Acadêmico

MATERIAL DIDÁTICO

Produção Técnica e Acadêmica

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Geral

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Pedagógica

Gabriella Caroline Teles Silva
Sabina Regina Conceição Santos
Revisão Textual

Rafael Rezende de Farias
Editoração

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.
É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da ALFAMA CURSOS.

alfamacursos.com.br

Gestão do Conhecimento

APRESENTAÇÃO DO CURSO

A disciplina Gestão do Conhecimento mostra como gerenciar, na organização, as estruturas de conhecimento, uma vez que, nos tempos atuais, o conhecimento passa a ser considerado o grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ter longevidade e sucesso.

Tem como objetivo, tratar do conhecimento (fator de produção mais importante na economia da informação), enquanto estratégia para transformar ativos intangíveis em produtividade, valor agregado e aumento de competitividade.

Pressupondo que a Gestão do Conhecimento resulta de um processo de mudança cultural das organizações, que por sua vez envolve muito planejamento, amadurecimento, dedicação e tempo, é o exemplo de persistência, dedicação e esforço conjunto na busca da modernização e da excelência de suas próprias instituições, como contribuição para a melhoria de toda a sociedade, proporcionando assim uma visão abrangente das questões que envolvem o gerenciamento da informação e do conhecimento nas organizações a partir de concepções teóricas e práticas contemporâneas.

APRESENTAÇÃO DOS PROFESSORES

Ricardo Adrião (apresentação) é graduado em Recursos Humanos pela Universidade Tiradentes (UNIT) e possui especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade São Luís. Desenvolve atividade profissional na área de Comunicação Corporativa em uma grande rede de varejo. Já lecionou em cursos técnicos as disciplinas de Qualidade no Trabalho, Comunicação Empresarial, Liderança, Setor de Pessoal e outros. Também ministra palestras motivacionais para alunos de diversos cursos, e jovens que irão prestar vestibular. Está na área da Educação há mais de dez anos, e na Educação a Distância lecionou as disciplinas de Chefia e Liderança e Organização de Empresas.

Sabina Regina C. Santos (elaboração de material didático) é graduada em Letras Português-Francês pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e pós-graduanda em Políticas Públicas com foco em Gênero e Raça pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFS. Lecionou em algumas escolas da rede pública e privada de Aracaju/SE. Participou como monitora do projeto do Governo Federal "Mais Educação". Atualmente trabalha como revisora textual e com Educação a Distância.

EMENTA

Tipos de Conhecimento; Conhecimentos Tácito e Explícito; Gestão do Conhecimento; Gestão de Pessoas; Os profissionais; A Tecnologia da Informação.

OBJETIVO

Apresentar e discutir conceitos relativos à temática do conhecimento e seus desdobramentos na sociedade e na economia, problematizando situações onde o conhecimento coletivo e individual seja objeto de ações estratégicas.

HABILIDADES

- Aplicar os conhecimentos adquiridos sobre desenvolvimento de sistemas.
- Destacar a importância da documentação.
- Definir os tipos de conhecimento – tácito e explícito.
- Enumerar tecnologias empregadas na Gestão do Conhecimento.
- Desenvolver conhecimentos sobre os benefícios e aplicação das ferramentas da Gestão do Conhecimento.

PÚBLICO-ALVO

Alunos oriundos do Ensino Médio e do curso técnico de Informática.

SUMÁRIO

1 – Histórico 2

1.1 – Exercícios Propostos 5

2 - A Gestão do Conhecimento 7

2.1 – Funções 7

2.2 – Objetivos 8

2.3 - Atividades Comuns 8

2.4 – Importância 9

2.5 – Exercícios Propostos 10

3 - Tipos de Conhecimento 12

3.1 - Introdução 12

3.2 - Tipos de Conhecimentos 12

3.2.1 - Conhecimento Popular 12

3.2.2 - Conhecimento Científico 13

3.2.3 - Conhecimento Filosófico 14

3.2.4 - Conhecimento Religioso 15

3.3 – Exercícios Propostos 16

4 - Conhecimentos Tácito e Explícito 18

4.1 - Exercícios Propostos 21

5 - Os Profissionais da Gestão do Conhecimento 23

5.1 – Exercícios Propostos 25

6 - Tecnologias que Promovem uma Eficiente Gestão do Conhecimento 27

6.1 - Exercícios Propostos 29

7 - A Gestão de Pessoas Alinhadas à Gestão do Conhecimento 31

7.1 - Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento 31

7.2 - Identificando Especificidades de Gestão do Conhecimento....34
7.3 - Conclusão....35
7.4 – Exercícios Propostos....37
8 – O Papel da Tecnologia de Informação na Gestão do Conhecimento....39
8.1 - Contribuição da Tecnologia de Informação para Gestão do Conhecimento....39
8.2 - Desenvolvimento de Tecnologia para Gestão do Conhecimento....40
8.3 - Desafio da Tecnologia de Informação na Gestão do Conhecimento....41
8.4 - Tecnologias Úteis para o Suporte à Gestão do Conhecimento....41
8.5 - Exercícios Propostos....42
9 - Sistemas de Gestão do Conhecimento....44
9.1 - Resultados....46
9.2 - Conclusões....47
9.3 - Exercícios Propostos....48
10 - Os Benefícios da Gestão do Conhecimento....50
10.1 – Exercícios Propostos....53
11 - Implementação da Gestão do Conhecimento....55
11.1 - A Gestão do Conhecimento e a Competitividade....56
11.2 - Implantação da Gestão do Conhecimento....57
11.3 - Preparação....58
11.4 - Implementação....58
11.5 - Monitoração....60
11.6 - Revisão....60
11.7 - Ferramentas....61
11.8 - Considerações Finais....62
11.9 – Exercícios Propostos....63
12 - Os 10 Mandamentos da Gestão do Conhecimento....65

12.1 - Exercício Proposto 70

Respostas dos Exercícios Propostos 71

Referências 77

Capítulo 1

Histórico

1 – HISTÓRICO

Durante toda a história o homem buscou uma forma de descrever o conhecimento, ainda na antiguidade clássica Platão define o conhecimento como "uma crença verdadeira e justificada". Já Aristóteles, seu discípulo, introduziu uma concepção que perdura até hoje: “a de que a essência de cada coisa está na própria coisa”. Como defendia essa concepção, Aristóteles foi um dos primeiros a fazer pesquisas científicas, buscando conhecer a coisa na própria coisa.

Na Idade Moderna, Descartes questiona Aristóteles e propõe chegar à verdade através da dúvida sistemática, e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

Um momento marcante, que viria a ser a semente da Gestão do Conhecimento, foi o final do século XVIII, neste período ocorria a "revolução dupla" termo que define o momento em que ocorre simultaneamente a "Revolução Industrial" britânica com suas ferrovias e fábricas, que romperiam as estruturas socioeconômicas tradicionais de todo o mundo, alterando para sempre o formato das organizações e a "Revolução Sociopolítica" francesa que de forma complementar e não competitiva, ficaria a cargo de formar toda a estrutura política, códigos legais, modelos de organização técnica e científica, assim como as novas ideologias, pertinentes até os dias de hoje. A demanda pelas modernas técnicas de gestão surge neste momento, em resposta às consequências provocadas pelas revoluções.

Contextualizando, neste período, o mundo era basicamente agrário e sua produção de manufaturas era realizada por artesãos que transmitiam o conhecimento para realização de suas tarefas de forma hereditária. Com o advento da revolução, o mundo entrou em uma era de produção em escala industrial, mudando por completo o sistema de trabalho e produção existentes, levando os novos capitalistas, administradores deste novo formato de produção compreender a necessidade crescente de pessoas com um nível "adequado" de qualificação, sendo uma primeira tendência do que estaria por vir.

A necessidade de maior qualificação, ou de um formato educacional padronizado, levou o sistema educacional a ser um ponto crucial para o desenvolvimento da indústria, segundo Hobsbawm, em seu livro "A Era do Capital":

> Os pioneiros da primeira fase industrial, Inglaterra e Bélgica, não estavam entre os povos mais alfabetizados e seus sistemas de educação avançada ou tecnológica estavam longe de ser bons, todavia, daquele momento em diante, era quase impossível que um país onde faltasse educação de massa e instituições adequadas para educação avançada viesse a se tornar uma economia "moderna" e vice-versa, países pobres e retrógrados que contavam com um bom sistema educacional, encontraram facilidade para iniciar o seu desenvolvimento devido ao acúmulo de conhecimento gerado.

Não longe, aquilo de que o desenvolvimento econômico precisava em nível mais elevado não era tanto originalidade científica e sofisticação (estas poderiam ser tomadas de empréstimo) precisaria da capacidade de compreender e manipular a ciência: "desenvolvimento" mais do que pesquisa e para isso começava a se tornar importante uma política de sistematização do conhecimento.

No fim do século XIX, devido a uma crise financeira estabelecida neste período, uma maior pressão sobre o lucro foi imposta aos gestores, todavia, o aumento da complexidade para gerir as organizações cresceu substancialmente, onde os métodos tradicionais, em sua maioria empírica ou improvisada, não eram mais adequados, iniciava então, uma nova era de estudos relacionados à "gestão".

No início do século XX, F.W. Taylor e sua "administração científica" com uma visão racional sobre a forma de controle, monitoramento e programação da forma de trabalho, beneficiando as empresas que visavam à maximização do lucro buscou através de tempos e métodos, conseguir com que os operários trabalhassem com a máxima eficiência e o mínimo custo, seu contemporâneo Henri Fayol e a "administração clássica", pregava uma administração mais autônoma da produção, mais rigorosa e funcionando essencialmente de "cima pra baixo".

Mais tarde estas escolas foram tachadas de tendenciosas, devido ao desenvolvimento de princípios que buscavam explorar os trabalhadores ao limite de sua capacidade produtiva, o que se mostrou incompatíveis com as novas demandas e até intolerável em alguns casos.

Como reação a administração clássica, Mayo criou a teoria do comportamento organizacional, enfatizando os colaboradores, suas relações sociais e interpessoais.

A partir de 1950 foi desenvolvida a teoria da burocracia de Max Weber, que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos, para que se tenha o máximo de eficiência.

De Taylor e Fayol a moderna abordagem administrativa contabiliza-se nomes de peso chegando-se, em 1954, ao modelo da "Administração por Objetivos", de Peter Drucker e, no período 1960-1980, a teoria de Igor Ansoff, abordando os princípios do planejamento e da administração estratégica. Os modelos como o de "Administração Participativa", de essência socialista (Fourier, Marx e Proudhon); "Autogestão e Cogestão" e as administrações japonesas completam painel que servirá como base para estudos de vanguarda que mais tarde seriam conhecidos como "Gestão do Conhecimento".

Com isso, a partir da década de 1990, a "Gestão do Conhecimento" se tornou a *avant gard* dos processos de gestão. Os pesquisadores, consultores e especialistas desta área incentivavam as organizações atuais a considerar a criação do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva, visando à construção de um ambiente de aprendizado para preencher as demandas de uma sociedade do conhecimento pós-industrial.

FICA A DICA!

Gestão do Conhecimento significa “organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”. O destaque, nessa definição, está na sistematização proposta e na aplicação da Gestão do Conhecimento para gerar resultados, ou seja, sua estreita correlação com a geração de inovações.

RECORDANDO

A semente da Gestão do Conhecimento ocorreu no final do século XVIII, durante este período ocorria a "revolução dupla" termo que define o momento em que ocorre simultaneamente a "Revolução Industrial" britânica com suas ferrovias e fábricas, que romperiam as estruturas socioeconômicas tradicionais de todo o mundo, alterando pra sempre o formato das

organizações e a "Revolução Sociopolítica" francesa que de forma complementar e não competitiva, ficaria a cargo de formar toda a estrutura política, códigos legais, modelos de organização técnica e científica, assim como as novas ideologias, pertinentes até os dias de hoje.

1.1 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Quais filósofos deram uma definição ao conhecimento?

_____

_____

_____

_____

2 – Em qual década ocorreu o *avant garde* dos processos de gestão?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 2

A Gestão do Conhecimento

2 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo MURRAY (1996), a Gestão do Conhecimento "*é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização (informações registradas e o talento dos seus membros) em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade*". Com este enfoque a Gestão do Conhecimento possui a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento. Ela ainda pode ser entendida como a arte de gerar valor, ou seja, gerá-los a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual.
Vamos exemplificar: "Se eu compro um livro que fala sobre a guerra no Iraque, eu estou adquirindo conhecimento, e se após lê-lo, eu faço uma resenha crítica, ainda estou adquirindo conhecimento, mas a partir do momento que eu envio essa resenha crítica para um grupo de amigos, eu passo a praticar a gestão do conhecimento, e se eu, com esse grupo me reúno para discutir sobre o livro ou a resenha, eu estou praticando a gestão do conhecimento".

A Gestão do Conhecimento tem um caráter interdisciplinar que envolve profissionais de diversas áreas: administração, computação, ciência da informação, educação e etc., envolvendo disciplinas de organização, tecnologias de informação, comunicação entre outras, as quais devem estar muito bem articuladas para que a gestão funcione efetivamente.

Então, podemos dizer que a Gestão do Conhecimento é quando você aprende algo, e quando você ajuda a divulgar o que você aprendeu e reúne pessoas dentro dessa informação e ajuda a divulgá-lo.

2.1 – FUNÇÕES

As principais funções da Gestão do Conhecimento são:

- Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento da organização.
- Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções da organização.

2.2 – OBJETIVOS

a) Criar um repositório de conhecimento constituído de:

- ✓ conhecimento externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de inteligência competitiva;
- ✓ conhecimento interno estruturado baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos e etc.;
- ✓ conhecimento interno informal, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização.

b) Melhorar o acesso ao conhecimento através de:

- ✓ identificação das "páginas amarelas";
- ✓ estabelecimento de rede de contato com especialistas;
- ✓ criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.

c) Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.

d) Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável, através de auditorias internas, buscando o conhecimento (capital intelectual) disperso pela organização.

2.3 - ATIVIDADES COMUNS

- Criação de equipes de conhecimento voltadas a desenvolver métodos de Gestão do Conhecimento.
- Compartilhamento de melhores práticas, por utilização intensa de bases de dados, interação e eventos.
- Desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento, por registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas.

- Criação de centros de conhecimento para o desenvolvimento de habilidades na área de Gestão do Conhecimento.
- Utilização de tecnologias colaborativas como intranets e *groupwares*.
- Equipes de capital intelectual voltadas a identificar e auditar bens intangíveis, tais como o conhecimento.

2.4 – IMPORTÂNCIA

A busca por conhecimento é algo imprescindível, pois a informação assume uma importância crescente, e uma necessidade para qualquer setor da atividade humana. A cada momento, deparamo-nos com novos conceitos e nos surpreendemos com a velocidade que eles estão ocorrendo. A crescente intensidade da competitividade e da complexidade do meio ambiente faz sentir, em qualquer organização, a necessidade de obter melhores recursos do que os dos seus concorrentes. Devido a todo esse turbilhão de acontecimentos externos, as organizações investem em novas situações, que resultam em mudanças. E para isso, precisa-se saber das ameaças e oportunidades que tais mudanças iriam acarretar, por isso, a necessidade de informação é permanente a todos os níveis, pois a informação constitui o suporte de uma organização e é um elemento essencial e indispensável à sua existência. Além de ser um importante recurso que necessita e merece ser gerido.

FICA A DICA!

A Gestão do Conhecimento aumenta a velocidade, a segurança e a organização no fluxo de informação e conhecimento dentro da organização, proporcionando maior eficiência dos colaboradores e satisfação dos clientes.

RECORDANDO

Segundo MURRAY (1996), a Gestão do Conhecimento "*é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização (informações registradas e o talento dos seus membros) em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade*". Com este enfoque a Gestão do Conhecimento possui a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o

conhecimento. Ela ainda pode ser entendida como a arte de gerar valor, ou seja, gerá-los a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual.

2.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é Gestão do Conhecimento?

_____

_____

_____

_____

2 – Quais os objetivos da Gestão do Conhecimento?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 3

Tipos de Conhecimento

3 - TIPOS DE CONHECIMENTO

3.1 - INTRODUÇÃO

Ao longo de toda existência, o homem vem acumulando conhecimentos desde o seu nascimento, conhecimentos vitais e necessários para a sua sobrevivência. O conhecimento chega a ser uma necessidade, uma capacidade inerente ao ser humano.

O conhecimento é o caminho obrigatório para a evolução humana, acontece naturalmente, pelo simples convívio com seus semelhantes, através também de fontes, sensações, percepção, imaginação e memória.

Para se produzir conhecimento, devemos objetivar a produção de hipóteses, modelos e teorias, o que pode ser alcançado através das coletas de dados e informações sobre um determinado assunto. Dessa forma passa a avançar o que se deseja aprofundar, sem deixar passar despercebido. Deve-se esgotar todas as dúvidas de um tópico, antes de iniciar outro, o que nos manterá em nossa linha de raciocínio.

3.2 - TIPOS DE CONHECIMENTOS

3.2.1 - CONHECIMENTO POPULAR

O conhecimento popular é valorativo por excelência, pois se fundamenta numa seleção operada com base em estados de ânimo e emoções: como o conhecimento implica uma dualidade de realidades, isto é, de um lado o sujeito cognoscente[1] e, de outro, o objeto

[1] Cognoscente (latim *cognoscens, -entis,* particípio presente de *cognosco, -ere*, conhecer) *adj. 2 g.* - que conhece ou tem a capacidade de conhecer.

conhecido, e este é possuído, de certa forma, pelo cognoscente, os valores do sujeito impregnam o objeto conhecido. É também reflexivo, mas, estando limitado pela familiaridade com o objeto, não pode ser reduzido a uma formulação geral. A característica de assistemático baseia-se na "organização" particular das experiências próprias do sujeito cognoscente, e não em uma sistematização das ideias, na procura de uma formulação geral que explique os fenômenos observados, aspecto que dificulta a transmissão de pessoa a pessoa, desse modo de conhecer. É verificável, visto que está limitado ao âmbito da vida diária e diz respeito àquilo que se pode perceber no dia a dia. Finalmente é falível e inexato, pois conforma com a aparência e com o que se ouviu dizer a respeito do objeto. Em outros, não permite a formulação de hipóteses sobre a existência de fenômenos situadas além das percepções objetivas.

3.2.2 - CONHECIMENTO CIENTÍFICO

O conhecimento científico é real porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda "forma de existência que se manifesta de algum modo" (Trujillo, 1974:14). Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico. É sistemático, já que se trata de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de ideias (teoria) e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui a característica da verificabilidade, a tal ponto que as afirmações (hipóteses) que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. Constitui-se em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e, por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

Apesar da separação "metodológica" entre os tipos de conhecimento popular, filosófico, religioso e científico, no processo de apreensão da realidade do objeto, o sujeito cognoscente pode penetrar nas diversas áreas: ao estudar o homem, por exemplo, pode-se tirar uma série de conclusões sobre sua atuação na sociedade, baseada no senso comum ou na experiência cotidiana; pode-se analisá-lo como um ser biológico, verificando, através de investigação experimental, as relações existentes entre determinados órgãos e suas funções; pode-se questioná-lo quanto à sua origem e destino, assim, como quanto à sua liberdade; finalmente,

pode-se observá-lo como ser criado pela divindade, à sua imagem e semelhança, e meditar sobre o que dele dizem os textos sagrados.

Por sua vez, estas formas de conhecimento podem coexistir na mesma pessoa: um cientista, voltado, por exemplo, ao estudo da física, pode ser crente praticante de determinada religião, estar filiado a um sistema filosófico e, em muitos aspectos de sua vida cotidiana, agir segundo conhecimentos provenientes do senso comum.

3.2.3 - CONHECIMENTO FILOSÓFICO

O conhecimento filosófico é valorativo, pois seu ponto de partida consiste em hipóteses, que não poderão ser submetidas à observação; por este motivo, o conhecimento filosófico é não verificável, já que os enunciados das hipóteses filosóficas, ao contrário do que ocorre no campo da ciência, não podem ser confirmados nem refutados. É racional, em virtude de consistir num conjunto de enunciados logicamente correlacionados. Tem a característica de sistemático, pois suas hipóteses e enunciados visam a uma representação coerente da realidade estudada, numa tentativa de apreendê-la em sua totalidade. Por último, é infalível e exato, já que, querem na busca da realidade capaz de abranger todas as outras, quer na definição do instrumento capaz de apreender a realidade, seus postulados, assim como suas hipóteses, não são submetidos ao decisivo teste da observação (experimentação). Portanto, o conhecimento filosófico é caracterizado pelo esforço da razão pura para questionar os problemas humanos e poder discernir entre o certo e o errado, unicamente recorrendo às luzes da própria razão humana. Assim, se o conhecimento científico abrange fatos concretos, positivos, e fenômenos perceptíveis pelos sentidos, através do emprego de instrumentos, técnicas e recursos de observação, o objeto de análise da filosofia são ideias, relações conceptuais, exigências lógicas que não são redutíveis a realidades materiais e, por essa razão, não são passíveis de observação sensorial direta ou indireta (por instrumentos), como a que é exigida pela ciência experimental. O método por excelência da ciência é o experimental: ela caminha apoiada nos fatos reais e concretos, afirmando somente aquilo que é autorizado pela experimentação. O procedimento científico leva a circunscrever, delimitar, fragmentar e analisar o que se constitui o objeto da pesquisa, atingindo segmentos da realidade, ao passo que a filosofia encontra-se sempre à procura do que é mais geral, interessando-se pela formulação de uma concepção unificada e unificante do universo. Para tanto, procura

responder às grandes indagações do espírito humano e, até, busca as leis mais universais que englobem e harmonizem as conclusões da ciência.

3.2.4 - CONHECIMENTO RELIGIOSO

O conhecimento religioso, isto é, teológico, apoia-se em doutrinas que contêm proposições sagradas *(*valorativas*),* por terem sido reveladas pelo sobrenatural (inspiracional) e, por esse motivo, tais verdades são consideradas infalíveis e indiscutíveis (exatas); é um conhecimento sistemático do mundo (origem, significado, finalidade e destino) como obra de um criador divino; suas evidências não são verificadas*:* está sempre implícita uma atitude de fé perante um conhecimento revelado. Assim, o conhecimento religioso ou teológico parte do princípio de que as "verdades" tratadas são infalíveis e indiscutíveis, por consistirem em "revelações" da divindade (sobrenatural). A adesão das pessoas passa a ser um ato de fé, pois a visão sistemática do mundo é interpretada como decorrente do ato de um criador divino, cujas evidências, não são postas em dúvida nem sequer verificáveis. A postura dos teólogos e cientistas diante da teoria da evolução das espécies, particularmente do homem, demonstra as abordagens diversas: de um lado, as posições dos teólogos fundamentam-se nos ensinamentos de textos sagrados; de outro, os cientistas buscam, em suas pesquisas, fatos concretos capazes de comprovar (ou refutar) suas hipóteses. Na realidade, vai-se mais longe. Se o fundamento do conhecimento científico consiste na evidência dos fatos observados e experimentalmente controlados, e o do conhecimento filosófico e de seus enunciados, na evidência lógica, fazendo com que em ambos os modos de conhecer devem a evidência resultar da pesquisa dos fatos ou da análise dos conteúdos dos enunciados, no caso do conhecimento teológico o fiel não se detém nelas à procura de evidência, pois a toma da causa primeira, ou seja, da revelação divina.

FICA A DICA!

Pode-se concluir que o conhecimento é o produto de uma comunidade e não de um individuo e que descobertas feitas por um indivíduo devem ser testadas por uma instituição antes de serem aceitas como conhecimento. Portanto, a ciência como forma de conhecimento pode suprir o conhecimento dito confiável, desde que testadas e analisadas.

RECORDANDO

Aqui foram inseridos quatro tipos de conhecimento: filosófico, popular, científico e religioso.

3.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite os tipos de conhecimento destacados neste capítulo.

_____

_____

_____

_____

2 – Resuma sobre o Conhecimento Científico.

_____

_____

_____

_____

Capítulo 4

Conhecimentos Tácito e Explícito

4 - CONHECIMENTOS TÁCITO E EXPLÍCITO

Existem dois tipos básicos de conhecimento na literatura: o tácito e o dito "explícito". O conhecimento explícito é aquele que é tido como passível de codificação em algo que possa ser utilizado por humanos ou máquinas. Exemplos: são livros, manuais e procedimentos operacionais (em se tratando de humanos); ou algoritmos e programas computacionais (em se tratando de máquinas).

O conhecimento tácito é aquele que advém da experiência humana em situações de trabalho e que não pode ser verbalizado ou colocado em regras que possam ser utilizadas, com sucesso, por pessoas inexperientes. Exemplos: é a habilidade de fazer julgamentos técnicos, e as habilidades físicas e sensoriais, tal como reconhecer se um processo produtivo está funcionando bem ou mal somente com base na coloração da fumaça que sai da planta industrial ou se um motor está com problemas após "escutá-lo" por meio de uma caneta encostada no ouvido do expert e no mancal do motor.

A existência desses dois tipos de conhecimento leva à possibilidade de se ter dois tipos de gestão: a gestão do conhecimento explícito e a gestão do conhecimento tácito. A gestão do conhecimento explícito é conhecida na literatura acadêmica, especialmente na área de administração, somente como "Gestão do Conhecimento". Seu foco é coletar, classificar e armazenar todo tipo de informação para disponibilizá-la por meio de "portais do conhecimento", "intranets" e outras várias ferramentas informacionais.

São dois os problemas e limitações da "Gestão do Conhecimento". Primeiro, ela não dá conta de lidar com o conhecimento tácito, por meio de ferramentas informacionais dada a natureza desse tipo de conhecimento. Segundo, qualquer tipo de conhecimento dito "explícito" depende de conhecimento tácito para ser utilizado de maneira correta por causa da "regressão das regras", isto é, o fato de que "as regras não contêm as regras para sua própria aplicação" (Wittgenstein, 1976 [1953]). Isso significa que a pessoa tem que ser capaz de interpretar o que está escrito, julgar sua pertinência e aplicar a regra ou informação contida no documento ao problema em questão. Isto é o mesmo que dizer que peças de conhecimento explícito – livros, manuais e procedimentos operacionais – não são "explícitas" por si só. Ou, como disse Polanyi (1969: 144), "o conhecimento explícito precisa ser tacitamente compreendido e

aplicado. Assim sendo, todo conhecimento ou é tácito ou se apoia no conhecimento tácito. Um conhecimento totalmente explícito é impensável".

A dificuldade de se pensar na gestão do conhecimento tácito pode ser verificada na completa ausência de metodologias desenvolvidas especificamente para esse fim, apesar da ampla discussão acadêmica sobre a importância desse tipo de conhecimento para as mais diversas áreas e organizações.

A Gestão do Conhecimento tácito constitui-se em um programa de pesquisa de ponta nos mundos acadêmico e empresarial, com amplo potencial de aplicação em problemas técnico-organizacionais e obtenção de resultados tangíveis. Seu objetivo é o desenvolvimento de metodologias práticas que possibilitem a otimização da transferência do conhecimento tácito entre profissionais, assim como a criação das condições para sua gênese e manutenção nas organizações.

Conduzir uma boa gestão de projetos esbarra em um ponto crucial: estimar a duração das atividades com relativa certeza.

Vamos só recapitular algumas das ferramentas e técnicas recomendadas para estimar a duração das atividades de um projeto:

- Opinião de especialistas.
- Analogias.
- Parâmetros (exemplo: dados publicados para realizar tarefas).
- Três pontos (otimista, pessimista e possibilidade).
- Contingências.

A Gestão do Conhecimento permite que a gestão de projetos estime melhor os prazos, desde que os gestores dos projetos apliquem os métodos e as ferramentas ao seu alcance. Um exemplo para lá de conhecido, mas pouco empregado no dia a dia, consiste em conduzir uma reunião de planejamento com a equipe e com outros gestores de projetos. Essa reunião ajuda a identificar prazos impossíveis de serem alcançados, recursos que levantam a mão e pedem ajuda para executar certas tarefas, perceber diferenças de prazos de até uma ordem de

magnitude conforme o grau de maturidade do executor. A experiência prévia (a tal da "opinião de especialistas") aparece com bastante força nesse ambiente e é normalmente adotada pelo grupo de planejamento.

Ao terminar um projeto, poucas vezes uma sessão completa de "lições aprendidas" é conduzida pela equipe por se confundir com a tradicional "caça as bruxas" e "condenação dos acusados". Uma sessão bem mediada de lições aprendidas de um projeto pode salvar todos os projetos subsequentes em termos de prazos e de caminhos alternativos para alcançar os prazos prometidos.

A Gestão do Conhecimento é uma grande facilitadora para os gestores de projetos, porém pouco empregada ainda. As ferramentas são simples e de rápida implementação, assim como de grande resultado e repercussão. Qual projeto que atrasou recentemente que não passou ao fim por uma sessão séria de lições aprendidas? E as lições, foram documentadas para emprego posterior?

RECORDANDO

Existem dois tipos básicos de conhecimento na literatura: o tácito e o dito “explícito”. O conhecimento explícito é aquele que é tido como passível de codificação em algo que possa ser utilizado por humanos ou máquinas.

O conhecimento tácito é aquele que advém da experiência humana em situações de trabalho e que não pode ser verbalizado ou colocado em regras que possam ser utilizadas, com sucesso, por pessoas inexperientes.

4.1 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é o Conhecimento Tácito?

_____

_____

_____

_____

2 – O que é o Conhecimento Explícito?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 5

Os Profissionais da Gestão do Conhecimento

5 - OS PROFISSIONAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que o trabalho de Gestão do Conhecimento aconteça é necessário a integração de vários profissionais, pois se trata de uma área interdisciplinar, que utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias disciplinas, compondo um crescente corpo de conhecimentos que, passo a passo, estão formando as bases teórico-metodológicas de uma disciplina científica. Dentre estas disciplinas estão: as ciências cognitivas, da educação, da informação, da administração e organizacionais, assim como as tecnologias de informação e comunicação.

Desta forma pode-se perceber que a implantação da Gestão do Conhecimento requer o trabalho em equipe, e esta equipe deve estar muito bem articulada com toda a organização. Pois, o conhecimento passa por quatro modos de conversão, é o ciclo da Gestão do Conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

- **Socialização** - processo de compartilhamento de experiências.
- **Externalização** - processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos que se dar através da escrita, por exemplo.
- **Combinação** - é onde ocorre a sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento, ou seja, a associação de conceitos.
- **Internalização** - trata da incorporação do conhecimento explícito em tácito, assegurando a expansão da experiência prática.

Assim se dá o espiral do conhecimento, com o objetivo de compartilhar o conhecimento tácito, a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da organização criadora de conhecimento. (NONAKA, 2000, p. 32)

Como representante das disciplinas de informação, pode muito bem estar o técnico em informática, já que a informação é a matéria-prima para a criação do conhecimento, e os profissionais da informação, pela sua formação, sabem bem como lidar com ela, incluindo sua aquisição, tratamento e transmissão.

A gestão do conhecimento envolve diversas atividades inerentes aos denominados analistas de informação, atividades estas que podem muito bem ser realizadas por técnicos em informática, pois segundo Teixeira Filho (2000), as equipes de analistas de informação devem estar aptas a modelar, pesquisar fontes de informação, especificar, contextualizar e estruturar conteúdo, é o corpo do trabalho de gestão do conhecimento, neste sentido a equipe de analistas deve ser muito bem formada para o sucesso da gestão.

Mas, a gestão do conhecimento não se dá através de uma única equipe, ela deve fazer parte da rotina de todos os membros da organização, pois o conhecimento está em cada um dos funcionários e a proposta é transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Neste sentido Davenport e Prusak (1998) destacam que são poucos os funcionários capazes de estruturar o seu conhecimento, e os que têm tempo para colocar este conhecimento em um sistema de gestão do conhecimento. Portanto, as organizações precisam de pessoas capazes de extrair conhecimento de outras pessoas (funcionários e colaboradores), e colocar este conhecimento de forma estruturada para mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo.

Pode-se perceber diante de tantas informações a excelente oportunidade que se cria para o profissional da informação, é um espaço que se abre como nova área de atuação. Entretanto ainda é necessário que os técnicos de informática acrescentem a suas competências e habilidades para interagirem e serem integrantes participativos e até fundamentais na gestão do conhecimento.

Para exercer as suas habilidades na gestão do conhecimento, o técnico em informática pode se utilizar de metodologias existentes e utilizadas, ou pesquisar outras como o *CommonKads*. O *CommonKads* é uma metodologia de diagnóstico para gestão de conhecimento.

Diante disto, vale a pena lutar por este espaço de atuação profissional da informação, mostrando as capacidades que o profissional da informação tem para se tornar um importante corporativo na gestão do conhecimento, além disso, se faz necessário estudar técnicas que auxiliem a representação do conhecimento e principalmente a sua aquisição que é o grande desafio da gestão do conhecimento.

RECORDANDO

Para que o trabalho de Gestão do Conhecimento aconteça é necessário a integração de vários profissionais, pois se trata de uma área interdisciplinar, que utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias disciplinas, compondo um crescente corpo de conhecimentos que, passo a passo, estão formando as bases teórico-metodológicas de uma disciplina científica. Dentre estas disciplinas estão: as ciências cognitivas, da educação, da informação, da administração e organizacionais, assim como as tecnologias de informação e comunicação.

5.1 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Quais são os teóricos do Ciclo do Conhecimento?

_____

_____

_____

_____

2 – O que é o *CommonKads*?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 6

Tecnologias que Promovem uma Eficiente Gestão do Conhecimento

6 - TECNOLOGIAS QUE PROMOVEM UMA EFICIENTE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento nas organizações permite gerir o capital humano, este convém ser explorado ao máximo, trazendo assim benefícios para a tomada de decisão, nomeadamente para a gestão de clientes, gestão de produto, desenvolvimento de habilidades profissionais, produtividade, lucro, partilha de melhores práticas, redução de custos, criação de um ambiente propício à cooperação, criatividade, comunicação, inovação e competitividade.

No entanto, a Gestão do Conhecimento não é tecnologia, mas pode beneficiar as novas tecnologias de informação e de comunicação. Assim cabe às tecnologias de informação criar eficazes modelos de qualidade e garantir os meios necessários, fomentando desta forma uma eficiente Gestão do Conhecimento nas organizações. Um dos desafios das áreas de tecnologia é identificar, encontrar e/ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se e a participarem; possibilitando assim iniciativas de se formarem grupos e redes informais. Cabe aos gestores fornecer os meios necessários à criação de comunidades de trabalho.

Inevitavelmente não podemos dar à tecnologia a responsabilidade de ser a solução para tudo, mas é importante identificar qual a melhor tecnologia ou a que se considera mais adequada e relevante para cada organização.

As organizações que se voltam para a Gestão do Conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência. Sendo através do conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Assim, cabe cada vez mais as organizações promoverem essa troca de conhecimento. Se um dos objetivos das organizações tiver em conta proporcionar o contato de grupos de profissionais, que partilhem problemas e identifiquem tentativas comuns de solução, através da troca de experiências e informações, permitirão às organizações as diretrizes fundamentais e cruciais para uma eficaz Gestão do Conhecimento.

É nesse sentido que a tecnologia da informação tem um papel fundamental que muitas vezes tem sido negligenciado, ou mesmo tem passado despercebido, na maioria das organizações. As competências essenciais e o conhecimento de uma organização baseiam-se em informações, conhecimento e experiências.

Um dos maiores desafios das áreas de TI passa por migrar de uma posição de suporte a processos, possibilitando assim o suporte a competências. Nesse sentido é fundamental sair do patamar do processamento de transações e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizagem, formando assim as comunidades de pratica e a partilha de ideias e experiências.

O desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar claramente vinculado aos resultados globais das áreas de negócio. Sendo que as ferramentas tecnológicas de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar, possibilitando assim uma maior autonomia aos membros das comunidades de trabalho.

Quando pensamos em TI de suporte à Gestão de Conhecimento surgem logo como as mais importantes à videoconferência, *groupware*, *workflows*, painéis eletrônicos, portais e grupos de discussão, bases de dados on-line, internet, intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, *data warehouse*/*data mining* e gestão eletrônica de documentos.

No entanto, a Gestão do Conhecimento é antes de tudo uma questão essencialmente de pessoas e processos. As tecnologias deverão ser vistas como úteis para ela, pois proporcionam a integração das pessoas, facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento.

Em suma, as tecnologias devem ser eficazes para a criação de uma eficiente Gestão do Conhecimento, sendo que a Tecnologia da Informação deve ser utilizada para facilitar as atividades essenciais para a evolução das organizações, proporcionando melhores soluções para os problemas, assim como fomentar a inovação. Isto é, deve possibilitar o fornecimento de todos os meios através de ferramentas flexíveis e de fácil utilização.

No entanto, ainda há muitos desafios para um perfeito entendimento da Gestão do Conhecimento nas organizações, mas existe uma certeza, uma eficaz implementação das tecnologias, coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida Gestão do Conhecimento, cria vantagens competitivas de difícil imitação.

Esta vantagem manifesta-se notoriamente de duas formas: a relação do conhecimento com a capacidade de inovação da organização e a preparação e flexibilidade que esta possui para aprender rápido, permite uma reação favorável sempre que haja mudanças, mudanças estas que são cada vez mais frequentes nos mercados em que atua.

RECORDANDO

A Gestão do Conhecimento nas organizações permite gerir o capital humano, este convém ser explorado ao máximo, trazendo assim benefícios para a tomada de decisão, nomeadamente para a gestão de clientes, gestão de produto, desenvolvimento de habilidades profissionais, produtividade, lucro, partilha de melhores práticas, redução de custos, criação de um ambiente propício à cooperação, criatividade, comunicação, inovação e competitividade.

6.1 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Qual o desafio da Gestão do Conhecimento?

_____

_____

_____

_____

2 – Qual a função dos gestores?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 7

A Gestão de Pessoas Alinhadas à Gestão do Conhecimento

7 - A GESTÃO DE PESSOAS ALINHADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

7.1 - GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Procura-se estabelecer uma relação mais explícita entre os diversos níveis da prática gerencial relacionados à Gestão de Pessoas associada à Gestão do Conhecimento, o que envolve aprendizado, criatividade, intuição e conhecimento tácito e explícito. Nesse sentido, destacam-se três características favoráveis ao processo de desenvolvimento do aprendizado e da criatividade individual:

a) São indissociáveis dos aspectos emotivos e dependentes da motivação intrínseca, pois:

- envolvem um indissociável processo mental e emocional;
- resultam da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente quando envolvem avanços importantes;
- processam-se, em grande medida, no subconsciente; disso advém a importância da intuição e do conhecimento tácito.

b) Dependem de contatos com outros e de experiências concretas, pois:

- são processos ativos e laboriosos, que envolvem todos os sentidos do corpo;
- dependem das experiências, tentativas, erros e contatos sociais de cada indivíduo;
- estão associados a mudanças de comportamento e a um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos.

c) Beneficiam-se sobremaneira de diferentes *inputs* e perspectivas.

A principal vantagem competitiva das organizações baseia-se no capital humano, ou ainda, no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem, pois é difícil de ser imitado, copiado e modificado. É ao mesmo tempo individual e coletivo; leva tempo para ser construído e, de certa maneira, é invisível, pois reside na cabeça das pessoas. A Gestão do Conhecimento está, dessa forma, intrinsecamente ligada à capacidade das organizações de utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente em

novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

De outro lado, vêm aumentando, de forma considerável, seus níveis de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os indivíduos organizacionais se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente.

Essa coincidência aponta, de um lado, para uma grande oportunidade: criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Esses círculos ocorrem no momento em que as organizações, cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolver suas competências, de testar diferentes ideias, de aprender com o ambiente e de estar sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual e coletivo.

A Gestão do Conhecimento implica, portanto, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões anteriores sobre os processos de criação e aprendizado individual bem como a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, de normas formais e informais. Segundo essa abordagem, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

a) O papel indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os colaboradores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes.

b) O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Nesse sentido, as escolhas de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional se torna, ademais, fundamental para o desenvolvimento estratégico à medida que o próprio conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um

caráter tático de ação e tolerância ao erro de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças.

c) As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas organizações, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites da inovação, do aprendizado e da geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

d) As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na organização. Destacam-se, em particular, as seguintes atividades:

- melhorar a capacidade de as organizações atraírem e manterem pessoas com habilidades, comportamentos e competências que elas mesmas adicionam aos seus estoques e fluxos de conhecimento (de valor); isso ocorre a partir do momento em que as organizações adotam processos seletivos altamente rigorosos e buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações;
- estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles comportamentos que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da organização referentes ao fortalecimento de suas competências; nesse sentido, são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização;
- adotar esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe como um todo, em curto e em longo prazo.

e) Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, porém, o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência

e colaboração ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais.

f) Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas em sua comunicação por toda a organização. Destacam-se, em particular, esforços recentes de autores e organizações preocupadas em avaliar várias dimensões do capital intelectual.

7.2 - IDENTIFICANDO ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A maioria dos autores que tratam das modernas formas de gestão reconhece que as organizações que adotam Gestão do Conhecimento em suas práticas administrativas apresentam características próprias e específicas, que tornam possível o surgimento de ambientes de trabalho e favorecem o autodesenvolvimento, a inovação, o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria de serviços e produtos.

Enfim, o modelo referencial para este trabalho considera que as organizações sofrem influências dos seus meios externos e internos, das tecnologias das quais dependem para desenvolvimento do seu negócio, do mercado, de seus consumidores e clientes, de seu corpo técnico e gerencial, assim como da sua capacidade para criar ambiente favorável à consecução dos seus objetivos. Esquematicamente, pode-se representar da seguinte forma:

A forma de reagir às influências coloca as organizações nos diversos estágios do caminho para a Gestão do Conhecimento. Para que haja aderência das práticas ao que preconiza a alta direção da organização, torna-se necessária a vigilância permanente dos ambientes externos, internos e das práticas gerenciais, de modo a garantir que a organização se transforme num verdadeiro sistema. O modelo a seguir demonstra, de maneira esquemática, o que está envolvido nesse processo:

Para análise da organização, prevalecerá o enfoque sistêmico, com vistas a avaliar se há correlação de dependência e sequência entre cada uma das partes descritas no modelo: da visão para a missão, desta para a estratégia, a qual levará em conta a cultura existente. A monitoração dos ambientes externos e internos subsidia e molda as estratégias que refletem sobre a estrutura organizacional e dão forma ao estilo gerencial. De maneira interdependente, devem ser definidas estratégias de Gestão de Pessoas, cujas Normas devem explicitar seus

princípios, os quais permitirão a criação de processos adequados às estratégias. Por fim, as práticas devem traduzir todo o esforço da organização na sua intenção de promover uma Gestão de Pessoas aderente aos conceitos de Gestão do Conhecimento.

7.3 - CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento está associada à evolução da teoria organizacional, e sua prática envolve análise de aspectos muito diversos entre si como: concepção sobre a natureza humana, ambiente econômico e social, tecnologias envolvidas, modelos organizacionais e práticas gerenciais. Entende-se, assim, que Gestão do Conhecimento não se restringe ao enunciado de políticas, diretrizes e à adoção de práticas gerenciais. É mais do que isso, envolve compreensão, postura, entendimento dos processos humanos de aprendizado, de liberdade, de criação e aprendizados individual e coletivo. Gestão do Conhecimento é um processo contínuo e envolvente, que transcende a comportamentos individuais, e objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável às novas ideias, ao aprendizado e à atualização vinculada aos objetivos estratégicos e sistêmicos da organização.

Como exposto, o arcabouço teórico já desenvolvido sobre o assunto permite concluir quanto à complexidade envolvida na transformação das organizações clássicas em organizações que aprendam e adotem práticas de aprendizado contínuo, que mantenham ambiente propício à criatividade e à contribuição espontânea, em síntese, que estejam alinhadas à Gestão do Conhecimento.

A adoção de políticas, diretrizes e práticas deve ter seu início no envolvimento da alta direção da organização e estar vinculada às estratégias organizacionais. A partir desse estágio, poderão ser desencadeados os processos que culminarão com a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento das práticas desejadas.

Apesar dos registros explicitados nas políticas e nos instrumentos de direcionamento estratégico da organização, ainda são encontradas lacunas em que deveria haver determinações mais específicas que levassem a organização na direção da Gestão do Conhecimento.

Foram registrados pontos particularmente representativos dessa situação nos tópicos

referentes à Política de Gestão do Conhecimento que aborda os aspectos fundamentais para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na organização. Entretanto, é sentida a falta de diretrizes objetivas que estimulem o reconhecimento aos empregados em razão de posturas positivas como inovação, compartilhamento de conhecimento, autoaprendizado e habilidades pessoais que facilitam o trabalho em equipe e a cooperação.

Como consequência das lacunas citadas, os processos e as práticas de Gestão de Pessoas padecem do vigor necessário para caracterizar a Gestão de Pessoas na organização como fortemente alinhada à Gestão do Conhecimento. Em particular, constatou-se o distanciamento das práticas de reconhecimento por resultados obtidos, bem como de normas e critérios para evolução funcional que reflitam, de forma inequívoca e tempestiva, a agregação de competências estratégicas para a organização. Ao mesmo tempo, é notado que, apesar do esforço em criar mecanismos informatizados para registro e recuperação do conhecimento explícito da organização, não se encontram implementados mecanismos de registro, disseminação e estímulo de compartilhamento de ideias, associados a recompensas para aqueles empregados que mais contribuam na direção das práticas defendidas pela Gestão do Conhecimento.

Conclui-se, também, que, das sete dimensões, a Gestão de Pessoas (Administração de Recursos Humanos) é a que se apresenta com práticas menos fortemente vinculadas à Gestão do Conhecimento.

Como contribuição deste trabalho para aperfeiçoar as práticas de Gestão de Pessoas, foram listadas diretrizes que, se implementadas, criarão na organização ambiente e práticas de Gestão de Pessoas norteadas pela Gestão do Conhecimento. Com vistas a repassar ao corpo gerencial e funcional da organização as condições favoráveis que devem estar presentes no seu dia a dia, foram relacionadas diretrizes e recomendadas ações que complementam a prática atual da atual na direção conveniente de atuação nos modelos de gestão da Era da Competitividade e do conhecimento.

Finalmente, ressalta-se que a Gestão do Conhecimento, de alguma forma, sempre existiu e foi praticada nas organizações. O que é novo é o fato de que cada vez mais as organizações líderes no mercado estão explicitando a Gestão do Conhecimento como objetivo estratégico e

pondo em prática ações que mostram, de forma concreta, a valorização do capital intelectual, mensuração de resultados, remuneração por competência, participação em resultados e remunerações variáveis em forma e amplitude mais intensas.

RECORDANDO

A Gestão do Conhecimento está associada à evolução da teoria organizacional, e sua prática envolve análise de aspectos muito diversos entre si como: concepção sobre a natureza humana, ambiente econômico e social, tecnologias envolvidas, modelos organizacionais e práticas gerenciais.

7.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Quantas são as dimensões da prática gerencial na Gestão do Conhecimento?

_____

_____

_____

_____

2 – Quais são as três características favoráveis ao processo de desenvolvimento do aprendizado e da criatividade individual?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 8

O Papel da Tecnologia de Informação na Gestão do Conhecimento

8 – O PAPEL DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na Gestão de Conhecimento, a Tecnologia de Informação é uma aliada e seu papel consiste em fornecer infraestrutura e apoio as estratégias. A Gestão do Conhecimento é uma área que envolve diversos outros fatores:

- aspectos da organização (estratégia, objetivos, modelo de negócio, ambiente e cultura da organização): a tecnologia atua dando suporte nas tomadas de decisão e na elaboração das estratégias e do modelo de negócio;
- pessoas (cultura, hábitos e costumes do indivíduo);
- conhecimentos tácitos (*know-how*);
- conhecimentos explícitos: a tecnologia fornece meios para transformação de conhecimento tácito em explícito que gere valor a organização;
- conhecimentos individuais: a tecnologia fornece meios para o indivíduo compartilhar ideias e experiências;
- conhecimentos organizacionais (o que é conhecimento para organização): a tecnologia facilita a transformação do conhecimento individual em conhecimentos para organização que gere valor a organização.

A consciência do papel da Tecnologia da Informação no suporte e no apoio é importante para enfatizar que apenas ferramentas e suítes de aplicativos não são suficientes para gerenciar o conhecimento em uma organização.

8.1 - CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A contribuição da tecnologia na Gestão do Conhecimento pode ser de duas formas: diretamente e indiretamente.

Indiretamente, no sentido de facilitar o entendimento do negócio e auxiliar na definição metas e estratégias de negócios claras, facilitando assim a identificação do que seria conhecimento para a organização e quais conhecimentos poderiam agregar valor ao negócio. Por exemplo, a

tecnologia possibilita o BSC, que possibilita de uma forma clara saber o que a empresa almeja, assim, sabendo o que deseja, é possível saber qual conhecimento será útil para alcança o almejado e qual conhecimento poderá gerar valor ao negócio da organização.

Diretamente, a tecnologia pode contribuir para:

- criar ambientes virtuais para o compartilhamento de conhecimento tácito: permitir que os funcionários possam se comunicar informalmente, trocar experiências e ideias nos diversos níveis da organização;
- apoiar à comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências;
- facilitar o compartilhamento de problemas, ideias e soluções: compartilhar as melhores práticas e os problemas, assim como as soluções;
- ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo. Por exemplo, cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes.

8.2 - DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Quando se fala em desenvolvimento de tecnologia para apoio a GC, três aspectos são importantes:

- criação de mecanismos que permitam aos profissionais manter contato e não apenas a captura e disseminação centralizada de informação; a Tecnologia de Informação deve ser usada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto sem burocracia, sem muitas regras e restrição.
- desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar vinculado à geração de valor ao negócio: os sistemas devem permitir que o conhecimento gere valor ao negócio e seja utilizado como estratégia. Nem toda troca de experiência e comunicação gera conhecimento nem valor a organização, como uma conversa sobre assuntos pessoais.
- tecnologias de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando a maior autonomia possível aos membros das comunidades de trabalho, com um mínimo de interferência da área de Tecnologia da Informação.

8.3 - DESAFIO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um produto social que surgi a partir da interação, da troca de ideias e experiência entres os indivíduos. Nesse sentido, o conhecimento se baseia em interação e experiência, que não estão, por exemplo, no *data warehouse*, e sim, disseminada entre os funcionários da organização.

Nesse contexto, o desafio da tecnologia na Gestão do Conhecimento é sair da plataforma de processamento e reunir os diversos profissionais da organização, espalhados nas diversas localidades e unidades de negócio, em um ambiente interativo que facilite e apoie:

- a união das pessoas;
- a troca de experiências;
- o compartilhamento de problemas e a ajuda na solução;
- a construção do conhecimento coletivo-aprendizagem.

8.4 - TECNOLOGIAS ÚTEIS PARA O SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Filho (2003), as principais tecnologias em uso para a Gestão do Conhecimento são: videoconferência, *groupware*, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados on-line, CD-ROM´s, internet, intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, *data warehouse*/*data mining* e gerenciamento eletrônico de documentos.

A Gestão do Conhecimento é um conceito e a organização tem que ter as estratégias bem definidas. Não vai ser a tecnologia que vai definir as estratégias dela, e sim ao contrário, por meio da estratégia e da analise das características de cada mídia é que será identificada qual é a tecnologia mais adequada.

RECORDANDO

A consciência do papel da Tecnologia da Informação no suporte e no apoio é importante para enfatizar que apenas ferramentas e suítes de aplicativos não são suficientes para gerenciar o conhecimento em uma organização.

8.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - A Gestão do Conhecimento é uma área que envolve diversos quais fatores?

_____

_____

_____

_____

2 – Em que diretamente, a tecnologia pode contribuir para?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 9

Sistemas de Gestão do Conhecimento

9 - SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os Sistemas de Gestão de Conhecimento podem ser considerados como sistemas complementares e fortemente relacionados a sistemas de informação. Dentre os sistemas, componentes e conceitos de interesse, podem ser citados:

- **Colaboração e construção coletiva de conteúdos:** além das soluções de portal, gestão de conteúdo e de conhecimento, que têm seu espaço no ambiente corporativo, uma nova tecnologia começa a chamar a atenção. Batizada de Wiki, essa ferramenta é uma melhoria dos blogs. Enquanto nos blogs apenas os criadores do site, ou quem eles autorizam, podem postar textos, nos *Wikis* qualquer pessoa pode acrescentar informações. Para evitar que a página se transforme no caos, as ferramentas de administração permitem que o conteúdo seja recuperado de versões anteriores. A novidade ainda está em fase experimental, com aplicações muito específicas, mas há uma grande expectativa de sua utilização no mundo corporativo. Um exemplo de um wiki de sucesso e maduro é a Wikipédia – www.wikipedia.org – com um projeto de criação de uma enciclopédia multilíngue e totalmente aberta.

- **Formação de empresas virtuais com agentes inteligentes:** são descritos os requisitos para a negociação multicritério e multiatributo, com inclusão de restrições, necessária à formação automática de uma empresa virtual e é proposta a respectiva plataforma computacional – o sistema VESM (*Virtual Enterprises Space Market*). As empresas envolvidas na negociação são representadas por agentes computacionais com capacidade para planejar e coordenar as suas ações de um modo flexível e dinâmico, orientadas por objetivos, enquanto resolve problemas autonomamente de acordo com uma perspectiva local. Estes agentes refletem as decisões distribuídas e a execução de processos das empresas modernas na sua maior extensão. Modelando a formação de uma empresa virtual como um problema de decisão distribuído que requer a coordenação de entidades autônomas, os sistemas multiagente permitem a realização desse objetivo em cenários sofisticados e realistas.

- **Gestão de Recursos Humanos:** segundo o site do fabricante, o *KnowGet* é um aplicativo 100% Web, destinado a empresas de tecnologia. Simples e prático, o *KnowGet* não requer instalação de hardware ou software, e pode ser acessado de qualquer computador conectado à Internet. O profissional de tecnologia faz uma autoavaliação de conhecimentos de softwares, linguagens de programação, tecnologias diversas, e também de habilidades na dinâmica do trabalho. Ele também pode indicar certificações adquiridas e fazer testes que avaliam sua personalidade, em termos de serenidade/nervosismo, euforia/depressão, isolamento/sociabilidade, etc.

- **Recuperação de informações e relacionamentos através de metabuscadores:** o Kartoo é um metamotor de pesquisa de informação Web que representa seus resultados na forma de mapas interativos. Os sites encontrados são representados por esferas maiores ou menores segundo sua pertinência. A pesquisa pode ser afinada com temas e frases.

- **Representação de conhecimento**s **através de mapas de conhecimento:** na linha de evolução de *weblogs* o sistema Memento permite o registro e a representação de conhecimento através de resumos em forma de mapas de conhecimento. Ainda na linha de representação através de mapas de conhecimento está o *TouchGraph* que provê formas de visualização de redes de informações inter-relacionadas. As redes são apresentadas como gráficos interativos semelhantes ao Kartoo, porém sem a possibilidade de interagir com as relações entre entidades para o refinamento de resultados.

- **Sites 'Intuitivos':** o site de Raymond Kurzweil introduz novos conceitos de comunicação com o uso de mapas de conhecimento para a apresentação de conceitos e seus relacionamentos e a utilização de uma recepcionista virtual (a robô Ramona).

- **Web Semântica:** trará estrutura ao conteúdo significativo de páginas Web criando ambientes onde agentes de software passeando de página a página poderão prontamente realizar tarefas sofisticadas para usuários.

9.1 - RESULTADOS

De forma ainda mais abrangente, as organizações poderão estar interessadas em desenvolver sistemas de gestão de conhecimento que suportem a sua operação em ambientes que integrem espaços físicos, mentais e virtuais. Além dos sistemas, componentes e conceitos apresentados anteriormente às organizações poderão estruturar sistemas com vistas à obtenção de resultados, principalmente relacionados com a criação e a transferência de conhecimentos em atividades comerciais.

Dentre os possíveis módulos desses sistemas podem ser indicados:

- **Módulo central de controle:** responsável pela integração dos diversos módulos do sistema e pela integração com as funções necessárias dos sistemas de informação existentes e planejados – exemplos: painel de controle, monitor, conjuntos de indicadores de desempenho.

- **Módulo sistema de relacionamento com clientes:** inclui sistemas de gestão de conhecimento de acompanhamento do atendimento a clientes, integrados a funções de comunicações, que possam ser expandidas para fornecedores, parceiros e etc.

- **Módulo sistema de comunicações:** envolve além de comunicações, produtos e tecnologias, sistemas sem fio, *clusters*, computação em rede, engenharia do conhecimento e outras disciplinas relacionadas.

- **Módulo sistema de direcionamento estratégico de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação:** tem como objetivo administrar iniciativas para o direcionamento estratégico de pesquisas – exemplo: vigilância tecnológica.

- **Módulo sistema de recursos humanos:** integra iniciativas existentes e futuras de sistema de informações e conhecimento na área de recursos humanos, gestão por competências e etc.

- **Módulo sistema de aplicações e tecnologias:** envolve sistemas de informação existentes e seu desenvolvimento, a integração de novas alternativas e possibilidades de sistemas de informação, áreas comercial, produção e etc.

9.2 - CONCLUSÕES

Diferentemente do que se possa pensar a princípio, já existe um conjunto razoável de propostas apresentadas na Internet. Essas propostas, no entanto, ainda representam essencialmente ferramentas de colaboração, representação e gestão de conteúdo.

As propostas mais avançadas como Web Semântica, utilização de agentes e robôs para a realização de tarefas, gestão de contextos e de organizações virtuais, ontologias e outras provavelmente ainda estão sendo tratadas apenas no nível das atividades de pesquisa.

Entretanto, a constatação da existência de algumas ofertas que já podem ser classificadas como sistemas de gestão de conhecimento leva a crer que haverá um desenvolvimento mais consistente em futuro próximo. É interessante observar também que a oferta desses sistemas em software livre propicia o contexto adequado para o desenvolvimento dos sistemas de gestão de conhecimento já que torna disponíveis alternativas de baixo custo inicial de implantação.

O desenvolvimento da atividade de pesquisa deve permitir ainda a futura avaliação de desempenho e confiabilidade de sistemas de gestão de conhecimento na produção de resultados planejados e esperados. Deseja-se verificar se o sistema funcionará como planejado e esperado colaborando para os resultados globais de indivíduos e organizações.

RECORDANDO

Os Sistemas de Gestão do Conhecimento podem ser considerados como sistemas complementares e fortemente relacionados a sistemas de informação. Dentre os sistemas, componentes e conceitos de interesse, podem ser citados:

- Colaboração e construção coletiva de conteúdos.
- Formação de empresas virtuais com agentes inteligentes.
- Gestão de Recursos Humanos.
- Recuperação de informações e relacionamentos através de metabuscadores.
- Representação de conhecimentos através de mapas de conhecimento.
- Sites “Intuitivos”.
- Web Semântica.

9.3 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite 3 sistemas utilizados na Gestão do Conhecimento.

_____

_____

_____

_____

2 – Qual o módulo que tem como objetivo administrar iniciativas para o direcionamento estratégico de pesquisas?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 10

Os Benefícios da Gestão do Conhecimento

10 - OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas de Gestão do Conhecimento não são apenas modismos da administração moderna. Não é de hoje que as organizações já a utilizam como ferramental de capacitação profissional. Temos inúmeros exemplos de mestres que passam os ofícios de sua profissão a seus aprendizes, desde os grandes mestres da arte como Da Vinci ao um simples carpinteiro em sua oficina rudimentar.

A economia mundial já viveu vários ciclos marcados pelas revoluções agrícola e industrial e, mais recentemente, pela Revolução da Informação. Na Revolução Agrícola, o poder político e econômico baseava-se na posse da terra. Já na Revolução Industrial, o determinante era o capital financeiro. Nela, passamos pelas eras da produção em massa, da eficiência, da qualidade, da competitividade. Agora, em plena Era da Informação o que pesa é o conhecimento.

O saber e o aprender sempre foram as molas propulsoras da humanidade. Dados, informações e conhecimentos sempre existiram em todas as organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor. O que há de novo nesse processo é entender o conhecimento como capital intelectual ativo das instituições. Saber geri-lo, conservá-lo, disseminá-lo, combiná-lo, criar e aplicar o conhecimento é fundamental para obter sustentabilidade e vantagem competitiva, por meio de melhorias, inovação e aumentando a qualidade de vida das pessoas, nesse mundo de constantes mudanças. Por isso é necessário que os gestores estejam abertos à criação de um ambiente favorável ao apoio de práticas que levem à formação de mais conhecimento, permitindo a captura e o filtro desse saber por meio de processos, métodos, práticas, ações e de sistemas internos de compartilhamento entre seus parceiros.

A grande questão é: onde está armazenado todo esse conhecimento? Ele está em toda parte, na cabeça das pessoas. É o conhecimento tácito, ou seja, aquele que foi formado pela vivência e pela interpretação e pela aplicação constante de dados e informações. Como transformar esse saber em conhecimento explícito, aquele que pode ser formalizado, armazenado, transportado, utilizado e mensurado? Somente com o gerenciamento de todo esse capital intelectual coletivo. Daí a necessidade da gestão do conhecimento!

Com a velocidade das transformações e a atual complexidade dos desafios, ganhar longevidade nesse mercado inconstante não é tarefa fácil. Empreendimentos públicos e privados devem antecipar suas estratégias aos fatos, precisam ser pró-ativos em suas decisões e reinventar-se a cada dia.

O que garante a segurança na tomada de decisões é a disponibilidade de todas as informações e conhecimentos possíveis. Quando esse capital intelectual está inacessível, disperso ou desorganizado, o futuro torna-se temeroso, incerto. A Gestão do Conhecimento veio em auxílio dos empreendedores no desenvolvimento de soluções relacionadas à competitividade e inovação nas organizações.

O cerne da Gestão do Conhecimento é justamente preocupar-se com a organização do conhecimento humano para que esse possa ser usado de maneira inteligente, gerando mais valor e aumentando o desempenho e a vantagem competitiva. Cabe à Gestão do Conhecimento criar, identificar, recolher, organizar, armazenar, integrar, partilhar, difundir, transferir, socializar, usar e explorar toda informação, filosofia, política, cultura, valores, normas, procedimentos, rotinas, processos, práticas e experiências dos colaboradores.

A Gestão do Conhecimento estimula os indivíduos a buscarem e compartilharem seu capital intelectual, de acordo com suas habilidades, por meio de ferramentas criadas para esse fim como, por exemplo, redes internas, portais, conversas informais, grupos de trabalho, lições aprendidas, comunidades de práticas, assistência a colegas, análise de rede social, colaboração em rede, narrativas, educação corporativa, inteligência nos negócios, processo de criação e inovação e gestão de intangíveis. O resultado se materializa na aplicação desses saberes cotidianos no ambiente de trabalho.

Os benefícios são inúmeros tanto para a pequena empresa como para as gigantes multinacionais e até governos e o melhor: está disponível para qualquer tipo de empreendimento. Basta vontade de crescer e aprender sempre. Em primeiro lugar, as instituições ganham agilidade e mais capacidade de resposta aos problemas imediatos, tornam-se mais competitivas e rentáveis. Os trabalhadores, por sua vez, sentem-se valorizados e motivados. Isto aumenta o seu rendimento produtivo, auxilia no desenvolvimento de competências e facilita a comunicação entre os pares. Esses perdem o medo natural de compartilhar ideias geradoras de inovação e de enfrentar novos desafios. Além disso, a GC

também propicia conscientização do pessoal em torno do negócio, criando e aplicando o conhecimento em novos produtos, nos processos, na execução de tarefas para atingir a excelência operacional, no atendimento ao consumidor etc. Tudo isso agrega valor à organização.

Para as organizações, a Gestão do Conhecimento melhora a capacidade de atrair profissionais comprometidos com resultados de longo prazo, com conhecimentos e habilidades diversas, gera empregabilidade, diminui a rotatividade, estimula a criatividade e a vontade constante de aprendizado. Otimiza, ainda, os processos internos e os fluxos de trabalho. Desta forma, a gestão do conhecimento gera valor às organizações, diferenciando-as das demais. Propicia um melhor aproveitamento do conhecimento já existente, contribui para a redução de custos, para o aumento de competitividade e receita. Também os investimentos em capacitação profissional acabam por retornar mais rapidamente.

A agilidade nas respostas e o comprometimento são notados pelos clientes que percebem a sensível melhora no atendimento e na qualidade dos serviços, ou seja, quando uma decisão é tomada com mais segurança, rapidez e competência há uma melhor obtenção de resultados percebidos. Outra vantagem é conhecer os pontos fortes e fracos da organização para buscar a correção de rumos e a melhoria contínua.

10.1 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – As práticas de Gestão do Conhecimento são apenas modismos da administração moderna?

_____

_____

_____

_____

2 – Quais são as molas propulsoras da humanidade?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 11

Implementação da Gestão do Conhecimento

11 - IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A segunda metade do século XX apresentou um processo de transformação acelerada, com explosões das comunicações, da economia e da tecnologia, devido à globalização, à vida mais curta dos produtos, à natureza mutável do trabalho e às participações múltiplas dos indivíduos em diferentes grupos, ampliando a necessidade de conhecimento. Esse cenário exigiu que as organizações passassem a perceber e se adaptar a novos estímulos externos, transformar-se dentro de seus limites, para sobreviver ou manter sua estabilidade interna.

Tornou-se necessário buscar ideias e internalizar conhecimentos adequados nessa nova realidade. Percebeu-se que as pessoas detinham conhecimentos e habilidades que não estavam disponíveis nos manuais, exigindo formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da organização. A mudança organizacional significa a absorção de uma nova ideia por uma organização.

Para desempenhar as atividades e desenvolver novos conhecimentos, as organizações devem incrementar a Gestão do Conhecimento e garantir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

É preciso absorver o que antes era tido como ser para passar a fazer: o conhecimento.

A organização atenta aos problemas e oportunidades, deve adotar para detectar mudanças graduais, internas e externas, sistemas sensitivos de monitoração, e, assim, perceber a necessidade de iniciar ações que criam um novo produto ou tecnologia. É o chamado diagnóstico da mudança. Moraes (2000) identifica aspectos significativos das forças para a mudança, com as quais os administradores se defrontam quando executam esse diagnóstico:

- **Mão de obra:** as organizações contam com pessoas de diferentes origens, níveis sociais e culturais e devem investir em programas educacionais, para atualizar habilidades e difundir valores organizacionais necessários a um funcionamento integrado.

- **Tecnologia:** novos processos mudam as atribuições e a estrutura organizacional. A Tecnologia da Informação socializa o conhecimento, possibilita que as empresas se tornem mais flexíveis e descentraliza o processo decisório. As inovações tecnológicas agilizam a produção.

- **Economia:** a economia interna dos países é dependente da economia mundial. Taxas de juros flutuantes, capital especulativo, altas e baixas no mercado de valores, liberalização das taxas de câmbio são fatos econômicos que impõem mudanças às empresas.

- **Concorrência:** as organizações bem-sucedidas serão aquelas com resposta rápida à concorrência, localizada na loja da esquina, no outro bairro, no outro lado do oceano ou em outro continente. Pode ser a organização capaz de absorver parte da clientela, ou pequenas organizações, ágeis e criativas, empreendedoras e com potencial para a inovação.

- **Nova organização social:** a sociedade, com casamentos tardios e crescimento do número de divórcios, gera famílias com menor número de filhos. Cresceu a frequência universitária pela inclusão nos cursos superiores de pessoas mais velhas, às vezes graduadas, que retornam à universidade para novos cursos.

Portanto, a organização, que depende das pessoas para manutenção de suas vantagens competitivas, resultantes da capacitação acumulada ao longo do tempo e das estratégias adotadas em função da concorrência, preocupa-se em buscar novas ideias, internalizar o conhecimento para desenvolver estas ideias e identificar, manter e ampliar o conhecimento.

11.1 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMPETITIVIDADE

Em ambiente estável e previsível, as organizações podiam buscar a máxima eficiência e lucratividade, com rotinas e esquemas permanentes.

A emergência do novo é atributo do sistema como um todo e é produto das interações criadas ao acaso entre os indivíduos - redes informais, que dependem de encontros fortuitos ou da

proximidade social, propiciam circuitos de *feedback* e possibilitam o aprendizado, que retorna à emergência do novo. Formam-se em torno de questões em debate e variam conforme os indivíduos estimulados a participar. "*Quanto mais rica e mais aleatória for a conectividade nessas redes, maior variedade de comportamento terá a organização*" (BAUER, 1999 : 181).

Para implementar um sistema de Gestão do Conhecimento em uma organização é preciso contar com uma ampla equipe de pessoal, com habilidades múltiplas, focalizadas nas áreas de sistema de informações, de treinamento, de estratégia comercial e de pessoas que entendam como mudar a maneira de realizar os negócios. Necessita, portanto, dos especialistas em Recursos Humanos e em gerenciamento de mudanças.

11.2 - IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para implantar o sistema de gestão do conhecimento, em uma organização que tenha o objetivo de aumentar a competitividade, por meio do estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável, após o ajuste de acordo com o porte da mesma. A estrutura de poder deve tomar a decisão estratégica de promover a implantação da gestão do conhecimento, após analisar a visão da situação atual, das previsões, dos desafios e das prioridades que a organização tem que enfrentar. A implantação da Gestão do Conhecimento é um processo longo e demorado, que deve ser iniciada pensando grande, mas começando pequeno. Inicia-se avaliando a estratégia maior no longo prazo. "Onde você quer estar? Qual é a sua visão?". Dessa grande visão deve se concentrar melhor em uma pequena parte, que possa apresentar um alto impacto.

Inicialmente, selecionam-se partes importantes do conhecimento a partir das quais o sistema de gestão do conhecimento poderá se desenvolver. A Gestão do Conhecimento deve ser vislumbrada em longo prazo. Não se deve obter muitos detalhes a respeito de cada área considerada crucial antes de prosseguir.

Há problemas, dúvidas, dificuldades, condicionamentos e conservadorismos difíceis de serem suplantados.

- O plano piloto, para um horizonte mínimo de dois anos, deve estabelecer as diretrizes básicas a serem adotadas pela organização e a definição clara dos objetivos quantificados, difíceis, relevantes e compatíveis com a organização, a ser alcançados.

- O plano estratégico deve estabelecer os estágios de preparação, implementação, monitoração e revisão, com o devido aprazamento de previsão e realização.

11.3 - PREPARAÇÃO

A preparação inclui as etapas de formação de massa crítica, divulgação interna e treinamento inicial com a metodologia adotada. A realização de exercícios de atividades intelectuais e comportamentais ocorre por meio de eventos, seminários, visitas, reuniões e outros meios de divulgação, em paralelo as atividades diárias da organização e sem interferir na rotina, para atingir um nível adequado de aprendizagem, referente ao conteúdo do planejamento, isto é, seus conceitos, definições, técnicas, prioridades, e desenvolver a confiança dos participantes que constituirão o grupo de condução do processo.

O resultado deve ser um nível satisfatório de conhecimento e linguagem uniforme, para não comprometer o entendimento e o andamento do trabalho.

11.4 - IMPLEMENTAÇÃO

A implementação inclui a etapa de implantação inicial, por meio de atividades práticas e concretas que interferem no estado das operações da organização. Nesse estágio escolhe-se a atividade piloto, usualmente a de maior impacto, onde serão executadas as operações, pois é muito difícil iniciar por toda a organização. As ferramentas usadas para essa definição passam pela Curva ABC ou Análise de Pareto, ou, ainda, pela análise do processo, sendo mais usados para levantamento de dados os diagramas de processo, ou do fluxo ou das atividades múltiplas. Definido o trabalho da implantação, desenrolam-se as atividades de todas as áreas da organização.

A área de recursos humanos deve promover um censo escolar para detectar o nível educacional do quadro de empregados, estabelecer o nível mínimo adequado de instrução para

admissão e para o levantamento de necessidades de educação e treinamento, gerando um plano específico para alcançar metas em um tempo determinado. Com esse plano em mãos, podem ser definidos os recursos financeiros a serem utilizados.

A elaboração das políticas de recursos humanos e da organização do processo de trabalho está vinculada ao planejamento estratégico da organização, transformando os seus objetivos gerais em diretrizes, que, por sua vez, são traduzidas em práticas organizacionais concretas. Deve-se, também, lembrar da importância das políticas de gestão de recursos humanos, implementadas pela organização, para o reconhecimento de seus funcionários como fatores decisivos na construção da sua vantagem competitiva sustentável.

Os objetivos da área de recursos humanos inserem-se nos objetivos gerais da organização, visam à melhoria do nível de educação básica por meio da evolução das pessoas envolvidas e baseiam-se em um programa com foco nas necessidades de cada área específica. Dentro de suas atividades deve promover treinamento técnico, operacional, informal ou tácito, comportamental.

Os treinamentos de equipe devem aproveitar os períodos de baixa atividade da organização para ministrar cursos e outras atividades consideradas como básicas para a formação das pessoas. A área de recursos humanos adota as seguintes ferramentas para desenvolver suas atividades:

- matriz de habilidades, após discussão pelos interessados dos conhecimentos necessários para o exercício da função;

- treinamento no posto de trabalho, ministrado pelo operador, com base em exemplos de problemas, através de lições de um tema. O instrutor desenha a situação de forma simples e explicativa em uma folha de papel e repassa durante o expediente para os companheiros de trabalho de forma rápida e objetiva;

- material didático desenvolvido pelos funcionários, para utilização na organização;

- avaliação teórica e prática dos treinamentos realizados.

11.5 - MONITORAÇÃO

A monitoração deve estabelecer as regras de controle, por intermédio de avaliações, a serem executadas em três momentos distintos:

- autoavaliação do grupo;

- se tudo estiver em ordem, o grupo juntamente com seu superior hierárquico imediato realiza uma avaliação mais criteriosa;

- se tudo estiver em boas condições, agenda-se a data da avaliação oficial, contando com a participação do diretor, dos gerentes de fábrica e manutenção e com os membros do escritório de qualidade, para averiguação minuciosa do cumprimento total dos itens abordados nas avaliações anteriores e para uma avaliação oral e prática dos integrantes da equipe, sobre os conhecimentos básicos das técnicas utilizadas.

Todas as quebras devem ser registradas por meio de relatórios padronizados, que servem de base para análise das respectivas causas. As causas e as quebras devem alimentar um banco de dados, com geração de matriz específica para verificar o que ocasionou a falha e o número de quebras repetidas do mesmo tipo. Após essa análise os operadores devem utilizar esses eventos para desenvolver lições onde todos os pontos sejam analisados, visando o objetivo quebra zero.

11.6 - REVISÃO

A revisão, as áreas administrativas devem ser eficientes, com incremento da velocidade e da qualidade nas informações geradas em seus processos. Cabe à área de Logística e Administração de Materiais desenvolver métodos, visando à falta zero de matéria-prima e demais materiais necessários a elaboração dos produtos. A área de Informática deve operar com o objetivo de interrupção zero, em *hardware*, em *software* e em processos.

A área de qualidade deve normatizar e padronizar os procedimentos em conjunto com as demais áreas da organização.

A área de pesquisa e desenvolvimento deve acompanhar a evolução tecnológica e analisar os investimentos necessários para atualização do parque operacional.

O aumento da eficiência geral dos processos promove a redução dos custos indiretos e a busca permanente de bom clima organizacional. Os desvios devem ser corrigidos. Novas metas devem ser sistematicamente perseguidas. As melhorias alcançadas devem ser mantidas e devem ser ampliados os ganhos com novas melhorias de produtos e processos organizacionais, em decorrência da sistemática ampliação de conhecimentos.

11.7 - FERRAMENTAS

As principais ferramentas dessa metodologia podem ser resumidas como:

- reuniões realizadas semanalmente, onde são discutidos os assuntos que podem apresentar oportunidades de melhorias, com registro de síntese em atas simplificadas;

- sistema de gestão visual, que adota o quadro de atividades, para que todos tomem conhecimento das decisões e situações da área de atuação;

- circulação rápida pelos meios eletrônicos de correspondência da organização das ideias que a mesma absorve do mundo exterior;

- treinamento no próprio posto de trabalho para sanar todas as inconveniências geradas e exposição sobre as mesmas para discussão e aprimoramento;

- biblioteca de aplicações para registro do conhecimento desenvolvido na organização e que nela deva permanecer;

- processos de melhorias para as inconveniências identificadas;

- estabelecidos de indicadores para acompanhar a produtividade, a qualidade, o custo, o prazo de entrega, a segurança e as sugestões de melhoria oferecidas pelos colaboradores.

11.8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização que aprende assenta-se em cultura organizacional, baseada nos valores: o conjunto é mais importante do que as partes; as pessoas têm consciência do sistema como todo e do inter-relacionamento das partes; a cultura é igualitária, criando um senso de comunidade, compaixão e carinho de uns com os outros; a cultura valoriza a melhoria e a adaptação, continuamente.

Fleury (1995) considera que o desenvolvimento de um padrão cultural exige a introdução dos pressupostos básicos de uma cultura da aprendizagem. Em linhas gerais, uma organização de aprendizagem deve ser capaz de promover o diálogo, para articular alta capacidade de aprender a aprender, questionando continuamente os pressupostos básicos, que norteiam as ações individuais e coletivas; ter postura proativa e orientada para o futuro.

É difícil iniciar a mudança e muito mais difícil mantê-la. Portanto, a organização que aprende busca continuamente o conhecimento, para a manutenção das suas vantagens competitivas. Cria formas de disseminar o conhecimento tácito existente entre seus colaboradores. Por intermédio da liderança alavanca o processo, que uma vez implantado, passa a ser exigido pelos empregados, forçando a estrutura de baixo para cima. A aplicação e a produção de conhecimento na organização formam o conhecimento organizacional e no conjunto de organizações a sociedade do conhecimento. Alcançando o tamanho de uma nação, apresenta como estratégia básica à implementação da educação, em âmbito geral. Não sendo desenvolvida pela nação, essa estratégia pode ser assumida pela organização, que a reconhece como necessária para a ampliação da sua competitividade.

A organização assimila a Gestão do Conhecimento e introduz em seus pilares a educação corporativa, com suas ferramentas de ensino-aprendizagem. Os trabalhadores do

conhecimento substituem a segurança no emprego pela condição de crescimento do conhecimento, entendendo que lhes assegura melhorias na empregabilidade, isto é, o desenvolvimento de habilidades, serviços e produtos que podem ser vendidos no mercado, podendo trabalhar sempre.

RECORDANDO

Tornou-se necessário buscar ideias e internalizar conhecimentos adequados nessa nova realidade. Percebeu-se que as pessoas detinham conhecimentos e habilidades que não estavam disponíveis nos manuais, exigindo formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da organização. A mudança organizacional significa a absorção de uma nova ideia por uma organização.

11.9 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Quais aspectos Moraes (2000) identifica das forças para a mudança, com as quais os administradores se defrontam?

_____

_____

_____

_____

2 – Quantos são os momentos para a monitoração do estabelecimento das regras de controle, por intermédio de avaliações?

_____

_____

_____

_____

Capítulo 12

Os 10 Mandamentos da Gestão do Conhecimento

12 - OS 10 MANDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

1 - Entenda o conceito e alinhe estrategicamente o que é conhecimento:

a) Alinhe conceitos e visões sobre conhecimento e sua gestão perante a estratégia da organização, seu setor de atuação e seu modelo de negócio.

b) Analise o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento na organização e sua atual relevância no orçamento atual da organização.

c) Identifique as alavancas de valor do conhecimento na estratégia corporativa, setor de atuação, modelo de negócios e perfil de clientes/consumidores.

d) Defina uma estratégia de conhecimento para a organização.

e) Entenda e qualifique os benefícios que a Gestão do Conhecimento trará para a organização, perante sua necessidade e uso.

f) Identifique os pontos de convergência da Gestão do Conhecimento com os objetivos estratégicos e com a atual dinâmica e modelo de gestão.

g) Conceitue e detalhe, em termos estratégicos, o que é ou será a prática de Gestão do Conhecimento para a organização.

h) Pesquise, faça *benchmarks*, encontre melhores práticas, adapte para sua realidade.

i) Delimite escopo e finalidade de aplicação do conhecimento na organização.

j) Crie comitês, grupos, fóruns, redes temáticas, funcionais, multidisciplinares e/ou por afinidade de conhecimento.

2 - Faça a topografia do conhecimento aplicado:

a) Mapeie seus *stakeholders* internos e externos.

b) Qualifique os *stakeholders* por papéis: usuários, fornecedores, geradores, beneficiadores, etc.

c) Identifique e mapeie as áreas, processos e/ou atividades que produzem, armazenam, beneficiam, usam e disseminam o conhecimento (ou seus componentes, como dados e informações) de forma mais intensa.

3 - Compreenda sua finalidade:

a) Entenda e categorize os impactos de cada elemento do conhecimento e de seu sistema de gestão nas cadeias de valor interna e externa.

b) Formalize os "nódulos" de conhecimento por confluências de alta densidade de uso de conhecimento e seus componentes.

c) Classifique o conhecimento por elementos: temas, dimensão, natureza, finalidade, perfil de uso, recorrência e etc.

4 - Investigue e classifique o conhecimento:

a) Compreenda a origem, destino, formato, aplicação, periodicidade, criticidade, permissões de acesso e uso, etc., de cada elemento ou nódulo do conhecimento tático e explícito (em cada um dos processos analisados).

b) Entenda detalhadamente o fluxo (*workflow*) que o conhecimento percorre em cada área e processo, desde sua origem até seu destino.

c) Mapeie como o conhecimento é originado e/ou formado (como é composto em dados e informações), quais suas fontes internas e externas.

d) Fique atento aos diversos formatos de mídia, canais e sistemas existentes, formas de acessos e compartilhamento de informações.

e) Identifique quem, como, quando e qual a importância de determinado sistema, área, pessoa ou função que utiliza o cada elemento do conhecimento.

5 - Defina o Sistema de Gestão do Conhecimento na organização:

a) Desenhe um Modelo de Gestão do tipo PDCA com rotinas claras e sistematizadas.

b) Construa o modelo de detalhamento da Gestão do Conhecimento por processo, área, função, natureza e etc.

c) Organize os projetos e iniciativas em PMO, atribua orçamentos e métricas de performance.

d) Desenhe a arquitetura do modelo de Gestão do Conhecimento na organização. Correlacione os processos com tecnologias e sistemas de suporte; avalia a infraestrutura e a maturidade das tecnologias disponíveis. Desenhe a arquitetura do modelo de Gestão do Conhecimento na organização.

e) Especifique as funcionalidades da Gestão do Conhecimento (requisitos de usuários e casos de uso) e desenvolva a documentação técnica para a especificação tecnológica.

f) Defina os atributos de segurança da informação e as rotinas de gestão e atualização tecnológica.

g) Participe ativamente dos testes de validação e dos processos de homologação. Dedique gestores de negócios para acompanhar o processo de desenvolvimento tecnológico

6 - Estabeleça uma política de governança para o conhecimento a ser gerido:

a) Estabeleça políticas claras para o acesso, inserção e uso do conhecimento por área, função, cargo, bem como dimensão, natureza, finalidade do conhecimento.

b) Defina permissões de acesso e utilização do conhecimento para cada um dos canais e ambientes que serão disponibilizados.

c) (Re)defina papéis e responsabilidades para todos os envolvidos com a prática de Gestão do Conhecimento.

d) Formalize os modelos de gestão dos grupos, fóruns e comitês de Conhecimento; integre-os no modelo de gestão da organização.

7 - Implemente um plano de comunicação e treinamento corporativo:

a) Defina modelos e estratégias de comunicação e disseminação do conhecimento e da iniciativa de Gestão de Conhecimento. Seja transparente.

b) Conceba modelos de abordagem que sejam informativos e educativos.

c) Crie referências, ambientes de consulta, tutoriais, promova fóruns de discussão, blogs, *wikies* e ambientes colaborativos e abertos a todos aqueles relacionados ao tema.

d) Utilize todos os canais disponíveis, dos digitais aos físicos, de acordo com sua finalidade e capacidade.

e) Observe valores e diferenças culturais de seu público; seja objetivo e claro; tangibilize os benefícios.

f) Eleja, treine e prepare seus multiplicadores e embaixadores para suas novas responsabilidades advindas das mudanças.

g) Forme multiplicadores e embaixadores em diversas áreas, tenha visões multidisciplinares.

h) Treine seus usuários; faça isso de forma recorrente; mensure resultados.

i) Valorize sua equipe de projeto, assim como os multiplicadores e embaixadores do Conhecimento. Esteja certo de que todos compartilhem da mesma visão e os conceitos.

8 - Estabeleça um plano de recompensas fundamentado na cultura da organização:

a) Recompensas podem ser de diversas naturezas: materiais ou não. Fique atento ao seu público. Identifique o que ele valoriza, alinhe à cultura corporativa.

b) Estabeleça um plano progressivo de metas e indicadores de fácil compreensão e mensuração.

c) Garanta que todos os usuários e colaboradores do conhecimento estejam devidamente treinados e com suporte; e que entendam os modelos de recompensa de forma correta.

d) Estabeleça recompensas em função de papéis, responsabilidades, valor agregado e nível de colaboração assumido por cada um.

e) Fomente o conceito de empreendedorismo, de comprometimento com o projeto e com a geração, beneficiamento e disseminação do conhecimento em si.

9 - Garanta o forte patrocínio da alta gestão:

a) Dada a importância estratégica do projeto e natural concorrência interna entre projetos, tempo, atenção e orçamentos já existentes, reafirme o apoio explícito da alta gestão ao (time do) projeto e as atividades de cada um.

b) Formalize este apoio com instrumentos de comunicação e relacionamento da alta gestão para com o (time do) projeto e seus objetivos.

c) Comunique o grau de contribuição da Gestão do Conhecimento para com a estratégia e objetivos corporativos no curto, médio e longo prazo.

10 - Não esqueça que o sucesso do projeto está nas pessoas e na maturidade do sistema de gestão:

a) Reconheça que todo conhecimento gerado e/ou captado parte de pessoas, fontes ou de um processo/sistema estruturado ou não.

b) Motive as pessoas envolvidas direta ou indiretamente, uma vez que devem se sentir movidas a colaborar, compartilhar o conhecimento, entendendo as vantagens e benefícios para tal.

c) Os aspectos tecnológicos e relacionados à usabilidade não devem ser restritores e/ou serem percebidos como ameaças aos processos já estabelecidos

d) O conhecimento tácito (não explícito, não estruturado), que geralmente ficam “na cabeça” dos colaboradores, muitas vezes tem valor igual ou superior ao conhecimento formal, estruturado. É de fundamental importância criar maneiras para que o mesmo não fique

enclausurado. Crie sistemáticas de explicitação deste conhecimento, tanto em formatos, como mídias e canais.

e) Incentive a troca de experiências, documente lições aprendidas, agregue maturidade aos processos ligados à Gestão do Conhecimento.

FICA A DICA!

Neste último capítulo vimos os dez mandamentos que norteiam a Gestão do Conhecimento, e como aplicá-lo no dia a dia.

12.1 - EXERCÍCIO PROPOSTO

1 – Liste os mandamentos da Gestão do Conhecimento.

_____

_____

_____

_____

RESPOSTAS DOS EXERCÍCIOS PROPOSTOS

CAPÍTULO 1

1 – Platão, Aristóteles e Descartes.

2 – Década de 1990.

CAPÍTULO 2

1 - Segundo MURRAY (1996), a Gestão do Conhecimento "*é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização (informações registradas e o talento dos seus membros) em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade*".

2 – a) Criar um repositório de conhecimento constituído de:

- ✓ conhecimento externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de inteligência competitiva;
- ✓ conhecimento interno estruturado baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos e etc.;
- ✓ conhecimento interno informal, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização.

b) Melhorar o acesso ao conhecimento através de:

- ✓ identificação das "páginas amarelas";
- ✓ estabelecimento de rede de contato com especialistas;
- ✓ criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.

c) Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.

d) Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável, através de auditorias internas, buscando o conhecimento (capital intelectual) disperso pela organização.

CAPÍTULO 3

1 – Filosófico, científico, religioso e popular.

2 - O conhecimento científico é real porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda "forma de existência que se manifesta de algum modo" (Trujillo, 1974:14). Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico. É sistemático, já que se trata de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de ideias (teoria) e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui a característica da verificabilidade, a tal ponto que as afirmações (hipóteses) que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. Constitui-se em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e, por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

CAPÍTULO 4

1 - O conhecimento tácito é aquele que advém da experiência humana em situações de trabalho e que não pode ser verbalizado ou colocado em regras que possam ser utilizadas, com sucesso, por pessoas inexperientes.

2 - O conhecimento explícito é aquele que é tido como passível de codificação em algo que possa ser utilizado por humanos ou máquinas.

CAPÍTULO 5

1 - Nonaka e Takeuchi.

2 – O *CommonKads* é uma metodologia de diagnóstico para Gestão de Conhecimento.

CAPÍTULO 6

1 - Lutar por um espaço de atuação profissional da informação, mostrando as capacidades que esse profissional tem para se tornar um importante elemento corporativo na Gestão do

Conhecimento, além disso, se faz necessário estudar técnicas que auxiliem a representação do conhecimento e principalmente a sua aquisição.

2 - Fornecer os meios necessários à criação de comunidades de trabalho.

CAPÍTULO 7

1 – Sete.

2 – a) São indissociáveis dos aspectos emotivos e dependentes da motivação intrínseca.

b) Dependem de contatos com outros e de experiências concretas.

c) Beneficiam-se sobremaneira de diferentes *inputs* e perspectivas.

CAPÍTULO 8

1 - É sair da plataforma de processamento e reunir os diversos profissionais da organização, espalhados nas diversas localidades e unidades de negócio, em um ambiente interativo que facilite e apoie:

- a união das pessoas;
- a troca de experiências;
- o compartilhamento de problemas e a ajuda na solução;
- a construção do conhecimento coletivo-aprendizagem.

2 –

- Criar ambientes virtuais para o compartilhamento de conhecimento tácito: permitir que os funcionários possam se comunicar informalmente, trocar experiências e ideias nos diversos níveis da organização.
- Apoiar à comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências.
- Facilitar o compartilhamento de problemas, ideias e soluções: compartilhar as melhores práticas e os problemas, assim como as soluções.
- Ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo. Por exemplo, cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes.

CAPÍTULO 9

1 –

- Colaboração e construção coletiva de conteúdos.
- Formação de empresas virtuais com agentes inteligentes.
- Gestão de Recursos Humanos.
- Recuperação de informações e relacionamentos através de metabuscadores.
- Representação de conhecimentos através de mapas de conhecimento.
- Sites “Intuitivos”.
- Web Semântica.

2 - Módulo sistema de direcionamento estratégico de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

CAPÍTULO 10

1 – Não.

2 - O saber e o aprender.

CAPÍTULO 11

1 –

- Mão de obra - as organizações contam com pessoas de diferentes origens, níveis sociais e culturais e devem investir em programas educacionais, para atualizar habilidades e difundir valores organizacionais necessários a um funcionamento integrado.
- Tecnologia - novos processos mudam as atribuições e a estrutura organizacional. A tecnologia da informação socializa o conhecimento, possibilita que as organizações se tornem mais flexíveis e descentraliza o processo decisório. As inovações tecnológicas agilizam a produção.

- Economia - a economia interna dos países é dependente da economia mundial. Taxas de juros flutuantes, capital especulativo, altas e baixas no mercado de valores, liberalização das taxas de câmbio são fatos econômicos que impõem mudanças às empresas.

- Concorrência – as organizações bem-sucedidas serão aquelas com resposta rápida à concorrência, localizada na loja da esquina, no outro bairro, no outro lado do oceano ou em outro continente. Pode ser a organização capaz de absorver parte da clientela, ou pequenas empresas, ágeis e criativas, empreendedoras e com potencial para a inovação.

- Nova organização social - a sociedade, com casamentos tardios e crescimento do número de divórcios, gera famílias com menor número de filhos. Cresceu a frequência universitária pela inclusão nos cursos superiores de pessoas mais velhas, às vezes graduadas, que retornam à universidade para novos cursos.

2 –

- Autoavaliação do grupo.
- Se tudo estiver em ordem, o grupo juntamente com seu superior hierárquico imediato realiza uma avaliação mais criteriosa.
- Se tudo estiver em boas condições, agenda-se a data da avaliação oficial, contando com a participação do diretor, dos gerentes de fábrica e manutenção e com os membros do escritório de qualidade, para averiguação minuciosa do cumprimento total dos itens abordados nas avaliações anteriores e para uma avaliação oral e prática dos integrantes da equipe, sobre os conhecimentos básicos das técnicas utilizadas.

CAPÍTULO 12

1 - 1 - Entenda o conceito e alinhe estrategicamente o que é conhecimento.

2 - Faça a topografia do conhecimento aplicado.

3 - Compreenda sua finalidade.

4 - Investigue e classifique o conhecimento.

5 - Defina o Sistema de Gestão do Conhecimento na organização.

6 - Estabeleça uma política de governança para o conhecimento a ser gerido.

7 - Implemente um plano de comunicação e treinamento corporativo.

8 - Estabeleça um plano de recompensas fundamentado na cultura da organização.

9 - Garanta o forte patrocínio da alta gestão.

10 - Não esqueça que o sucesso do projeto está nas pessoas e na maturidade do sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

BATESON, G. *Mind and Nature: a necessary unity*. Nova York: Bantam Books, 1979. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1973.

LITTERER, Joseph A. *Análise das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1977.

NONAKA & TAKEUCHI. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Editora Campus.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio Empresarial – Uma Abordagem baseada no Aprendizado e na Criatividade*. São Paulo: Negócio 2000.

SVEIBY, Karl E. *A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1998.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. São Paulo: Negócio, 2003.

alfamacursos.com.br